



مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "  
2024 23-22 نوفمبر

# استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العصر الرقمي

ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

أ. عادل حمد آل شيبان

2024 23 - 22 نوفمبر



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المحتويات

3	الملخص
4	مقدمة
6	الإطار النظري والتحليل
6	1. لمعرفة
6	1.1: مفهوم المعرفة
6	1.2: خصائص المعرفة:
7	1.3: أهمية المعرفة
7	1.4: أنواع المعرفة
8	1.5: أبعاد المعرفة
9	1.6: فجوة المعرفة
9	2. إدارة المعرفة
9	2.1: مفهوم إدارة المعرفة
10	2.2: التمييز بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة:
11	2.3: فوائد إدارة المعرفة
11	2.4: دور القيادة في إدارة المعرفة
12	2.5: دور تكنولوجيا المعلومات:
12	3. رأس المال البشري
13	3.1: مكونات رأس المال البشري
13	4. الميزة التنافسية
14	4.1: مصادر الميزة التنافسية
16	5. استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية في ظل العصر الرقمي.
21	خاتمة
22	التوصيات
24	المصادر والمراجع



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الملخص

تناولت الورقة موضوع " استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العصر الرقمي " من خلال المحاور التالية :

- المعرفة

- إدارة المعرفة.

- رأس المال البشري.

- الميزة التنافسية.

- استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية في ظل العصر الرقمي.

وخلصت إلى أهمية رأس المال البشري المزود بالمعرفة كقيمة مضافة، تسهم في تحسين الأداء والتطوير المستمر، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة. كما أبرزت الورقة أهمية تشخيص أي منظمة لفجوة المعرفة بداخلها وخارجها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار. كما أكد الورقة على أهمية استغلال التقنيات الرقمة كأداة هامة تستخدمها المنظمة في عمليات تنمية معارف مواردها البشرية والبلوغ بهم إلى مراحل التوليد والإبداع المعرفي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما تضمنت الورقة في نهاية الموضوع خاتمة وتوصيات وقائمة بأهم المراجع التي استفادت منها .

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

#### مقدمة

يشهد العالم اليوم مجموعة من التغيرات والتطورات والتحويلات التي تؤثر في شتى مجالات الحياة، والتي لا تقف عند حد معين، وبما أن المنظمة هي جزء من هذا العالم فلا يمكن أن تعيش بمعزل عن هذه التطورات، ولا بد لها من أن تواكب هذه التطورات والتغيرات العلمية والتكنولوجية التي ظهرت على شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري، الأمر الذي لفت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة ودورها في إتمام الأنشطة وزادت معها أهمية الإبداع كضرورة للمنافسة، سواء بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو المجتمعات، فالتبصر في العملية التنافسية يجد أن عناصرها ومقوماتها عديدة، ولكن تبقى المعرفة هي المكون الأساسي وعصب العملية التنافسية للمنظمات، كما تعد المعرفة من حيث إدارتها وخلقها وتبادلها ووضعها موضع التطبيق الركيزة الأساسية للعملية التنافسية، فبدون المعرفة ومكوناتها لا يمكن الارتقاء ولا يمكن جعله نمطا فكريا وأسلوب عمل، ومهما تطورت العملية الادارية وتوسعت لا يمكن أن يكتب لها البقاء والاستمرار إن لم تقم على أساس معرفي واضح، وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي أساس وجوهر التفكير الإبداعي (مرعي ونجم، 2013، ص 2).

فنحن اليوم بحق نعيش عصر ثورة المعلومات **Information Revolution** ، حيث الذكاء الاصطناعي بالدور الأول فيها، وهي ثورة التي لا يمكن تفاديها حتى بالنسبة للدول الأقل تقدماً. إن تكنولوجيا المعلومات **Information Technology** أصبحت اليوم تشكل نظاماً متكاملًا يجمع بين المعلومات ونظم الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات. وقد برزت تكنولوجيا المعلومات لتفرض نفسها كصناعة متعددة الجوانب، ووسيلة لا غنى عنها للإنسان في مختلف مراحل عمره وفي أدائه لمختلف وظائفه من اتخاذ القرار أو البحث أو التنفيذ وحتى في حياته المنزلية والاجتماعية واليومية .

في هذا السياق، برز مفهوم "إدارة المعرفة (Knowledge Management)" ، الذي عُرف على أنه عملية تنظيم وإدارة البيانات والمعلومات والمعرفة داخل المنظمات. ويهدف هذا المفهوم إلى جمع وتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات، ثم تحليلها وتخزينها، مع إمكانية الإضافة عليها واسترجاعها. كما يسعى إلى تقديمها بصيغ ملائمة ومفهومة



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

للموظفين في المنظمات، مما يعزز من قدرتهم على الاستفادة منها في تحسين الأداء واتخاذ القرارات، مما يساهم في تحسين استخدام رأس المال البشري بشكل استراتيجي، مما يعزز الكفاءة والابتكار والتعاون داخل المنظمة ويؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### الإطار النظري والتحليل

#### 1. المعرفة

##### 1.1: مفهوم المعرفة

نامى دور المعرفة في نجاح منظمات الأعمال مع مساهماتها في تحويل تلك المنظمات إلى الاقتصاد العالمي الجديد الذي بات يعرف باقتصاد المعرفة والذي يؤكد على رأس المال الفكري والمعرفي وعلى التنافس من خلال القدرات البشرية، فضلا عن دورها الحاسم في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، التي تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير السريع في بيئتها (الزظمة، 2011، ص 14).

في ضوء ما سبق يمكن القول بأن المعرفة: "هي كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان، أو لاتخاذ قرارات صائبة (الكبيسي، 2005: ص 9-12)". وقد عرف (ياسين، 2007، ص 25) المعرفة بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي بمعنى آخر هي عبارة عن:" معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي يعمل بعضها مع بعض كتركيب فريد يسمح للأفراد والمنظمات بخلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير". وضع (العنبي، 1427هـ) المعادلة التالية لتوضيح هذه الفكرة أو الخاصية: معرفة متراكمة + معطيات شخصية واجتماعية + إبداع وابتكار = معرفة جديدة مبتكرة.

##### 1.2: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بمجموعة من الخصائص والسمات، يمكن أن نوردتها وفق ما يلي (زدوري، 2016: ص 65):

1. إمكانية توليد المعرفة: حيث تمتلك معظم المنظمات خصوبة ذهنية قادرة على توليد المعرفة الجديدة من خلال الأفراد المبتكرين .

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

22-23 نوفمبر 2024

2. إمكانية موت المعرفة: قليل ما تسجل المعارف المستخلصة من تجارب الأشخاص في المنظمات عبر الكتب والدوريات، لذا فإن الغالبية العظمى منها تموت مع الشخص، ويمكن أن يأخذ موت المعرفة جانباً إيجابياً؛ حيث أن بعض المعارف تموت بإحلال معارف جديدة مكانها .
3. إمكانية امتلاك المعرفة: هذا الأمر متاح لأي شخص فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة محددة
4. إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة ضمنية، صريحة ... إلخ.
5. إمكانية تخزين المعرفة: يمكن تخزينها عن طريق الورق، أو عبر الوسائل الإلكترونية كما يجري حديثاً .
6. إمكانية استهلاك المعرفة: حيث أن المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل تتطور وتولد، وفي حال عدم استخدامها فإن ذلك يفضي حتماً إلى موتها .
7. إمكانية تقاسم المعرفة: حيث يمكن تقاسم المعارف والخبرات العلمية، إضافة إلى إمكانية نشرها ونقلها.

### 1.3: أهمية المعرفة

تكمن أهمية المعرفة من كونها تسهم في تحقيق مرونة المنظمات من خلال اعتماد أشكال التنسيق والهيكلية الأكثر مرونة، كما تحفز الإبداع والابتكار وتدعم أفرادها وجماعاته، تعمل أيضاً على تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية قادرة على التكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، يمكن الاستفادة من المعرفة كسلعة نهائية عبر بيعها أو استخدامها لتعديل منتج معين ترشد المديرين أيضاً إلى كيفية إدارة منظماتهم، وأخيراً والأهم تعتبر الأساس لتطوير المنظمة ونضجها وخلق الميزة التنافسية وإدامتها (الكبيسي، 2005: ص13).

### 1.4: أنواع المعرفة

أ. تصنيف المدخل الثنائي: قد تم تقديم عدة تصنيفات لها من قبل بعض المختصين في إدارة المعرفة، ومنها تصنيف أغلب الباحثين لها وفقاً للمدخل الثنائي إلى (الكبيسي، 2005: ص24):

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- **المعرفة الضمنية (الكامنة):** هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، أي هي المعارف التي تكون داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.
- **المعرفة الظاهرة (الصريحة):** هي المعرفة الرسمية والمنظمة التي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للآخرين، أي تلك التي تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة كالكتيبات والإجراءات والمستندات.
- **المعرفة الابتكارية:** هي المعرفة التي تمكن المنظمات من أن تقود صناعتها ومنافستها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم (نجم، 2005: ص 45).

### 1.5: أبعاد المعرفة

لتوضيح أبعاد المعرفة ومضامينها فإنه يمكن النظر إليها من خلال ثلاثة أبعاد التالية:

1. **البعد التقني:** يتمثل البعد التقني، ووسائل الاتصال التي تمتلكها المنظمة، ويمكنها من تحقيق التميز والمنافسة وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة بطريقة تكنولوجية، مثل محركات البحث والبرمجيات وقواعد وبيانات إدارة راس المال الفكري.
2. **البعد التنظيمي:** وهذا البعد يتركز حول المعلومات، والأساليب والإجراءات، والأنظمة التي تقف وراء سلوك ما (Myers, 1996)، وهذا السلوك هو سلوك هادف له صلة بإجراءات العمل وبالأهداف الرسمية للمنظمة، كما يتمثل هذا البعد في القدرة على تجديد الإجراءات، والعمل على تطويرها من أجل خلق معرفة وقيمة مضافة تحقق قيمة اقتصادية معززة للأصول الفكرية والمالية التي تمتلكها المنظمة، وله تأثير قوي على دافعية العاملين، وادائهم، وقناعاتهم، ورضاهم الوظيفي في العمل. (العبادي والطائي، 2009).

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

3. البعد الاجتماعي: يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وتشكيل جماعات من صناعات المعرفة، وتهيئة المجتمع وبنائه على القيام بعمليات داعمة لابتكار صناعات المعرفة، وكذلك عن طريق تأسيس ثقافة تنظيمية داعمة، فهذا البعد يقوم على التشارك في الحصول على المعلومات والتشارك في استخدامها بطريقة تعاونية (نور الدين، 2009: ص8).

### 1.6: فجوة المعرفة

تناول الباحثون مصطلح الفجوة المعرفية للامتداد الفاصل بين ما تعرفه المنظمة فعلاً وبين ما يجب أن تعرفه.

- **تعريف فجوة المعرفة:** أشارت دراسة (Zack 1999) ، إلى أن فجوة المعرفة تشير إلى ما يجب أن تعرفه المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية وما الذي يجب أن تعرفه تلك المنظمة واقعياً .

## 2. إدارة المعرفة

تحتاج المنظمات اليوم في عالم سريع تقوده العولمة والاقتصاد القائم على المعرفة والمتسم بالتطور السريع للمعلومات والاتصالات والتكنولوجيا إلى ما يواجهه به هذه التحديات من أجل اكتساب مزايا تنافسية والمرونة اللازمة لمواجهة هذه التغيرات البيئية المستمرة الأمر الذي يتطلب منها أن تطرح توجهات إدارية جديدة كإدارة المعرفة، ليس لتمكينا من البقاء فحسب، ولكن أيضاً لتتحول إلى منظمات ابتكارية.

### 2.1: مفهوم إدارة المعرفة

كثير الحديث في الأونة الأخيرة عن إدارة المعرفة وتناول مفهومها العديد من الباحثين، نذكر منها :

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات تعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة ومتشابكة (خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، تهدف إلى مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة (السعيد مبروك 2013، ص173).
- مجموعة من العمليات التي تجرى داخل المنظمة، حيث تساعد على إيجاد المعرفة، وتوليدها، واستخدامها، وتنظيمها، ثم المقطرة على نشرها (أبو النصر، 2021، ص85).
- تعرف أيضاً بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها، والخاصة باستخدامها وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة (عمر، 2015، ص16).

## 2.2: التمييز بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة :

هناك فرق بين إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة. فإدارة المعرفة تهتم بعمليات جمع وتصنيف وتحليل البيانات والمعلومات وتخزينها والإضافة عليها وتعديلها واسترجاعها وتوفيرها للعاملين في المنظمة للاستفادة منها. بينما الإدارة بالمعرفة هي الإدارة المستندة على توفر البيانات والمعلومات المطلوبة، في اتخاذ قراراتها، ووضع خططها، وبرامجها، واستراتيجياتها. أي أن الإدارة بالمعرفة يتم تطبيقها أو ممارستها بناء على إدارة المعرفة التي توفر البيانات والمعلومات والمعرفة المطلوبة للإدارة بالمعرفة. بمعنى أن الإدارة بالمعرفة هي التوظيف أو الاستخدام الفعال للمعرفة التي توفرها إدارة المعرفة. كما أن المسؤول عن إدارة المعرفة هم مهندسي الحاسبات الآلية والمبرمجين ومدخلي البيانات وجامعي البيانات والمسؤولين عن تشغيل النظم وصيانتها...، بينما المسؤول عن الإدارة بالمعرفة هم جميع العاملين بالمنظمة وخاصة متخذي القرارات وواضعي السياسات والاستراتيجيات والخطط والبرامج.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### 2.3: فوائد إدارة المعرفة

تضمنت دراسة (حجازي، 2005) الإشارة إلى عدد من الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة وتطبيقاتها والفوائد التي تعود على المنظمات من الممارسة الفعلية لهذا المفهوم مثل (Myers,2004) و (Wickham,2001) و (wiig,1994) و (الرفاعي، ياسين، 2004) وتمثلت فيما يلي:

- دعم وتحسين الإبداع والابتكار داخل المنظمة .
- زيادة الإنتاج وتحسين أداء المنظمات.
- خفض التكلفة وزيادة النمو .
- تحسين عملية إتخاذ القرارات .
- تحسين الذاكرة العملياتية .
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المنظمة .
- إيجاد البيئة التنظيمية التي تعمل على تشجيع كل فرد على المشاركة بالمعرفة بهدف رفع مستوى معرفة الآخرين (الكبيسي، 2005: ص44) .

### 2.4: دور القيادة في إدارة المعرفة

يعد القائد عنصراً مهماً في تبنى وتطبيق إدارة المعرفة فهو قدوة للآخرين في التعلم المستمر. تتطلب إدارة المعرفة نمطاً غير عادياً من القيادة لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة حيث يناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة نمط القيادة الديمقراطية، ونمط القيادة الداعمة للأفراد، والقيادة التبادلية، والقيادة التحويلية، والقيادة الكاريزمية، أما أنماط القيادة التي لا تناسب تطبيق مفهوم إدارة المعرفة فتتمثل في القيادة الدكتاتورية، ونمط القيادة المتساهلة، والقيادة الداعمة للمهمة.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### 2.5: دور تكنولوجيا المعلومات:

تعمل تكنولوجيا المعلومات الحديثة (الذكاء الاصطناعي) على توفير الكثير من الإمكانيات الإدارية المعرفة، وحتى تؤدي تكنولوجيا المعلومات دورها الفعال لا بد من أن يتوفر في نظام التكنولوجيا أربعة شروط:

- القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة المحيطة .
- القدرة على ربط هذه المعلومات بالقيم والقواعد الإرشادية لسلوك النظام .
- التعرف على القيود ذات الدلالة عن هذه القيم والقواعد .
- القدرة على القيام بأفعال إصلاحية مناسبة عند التأكد من وجود تناقضات .
- القدرة على تحديد سلوك المجتمع وتركيز الميزة التنافسية المستهدفة .

### 3. رأس المال البشري

ان رأس المال البشري هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون في المنظمة، وعرفه (العلي وآخرون، 2009: ص343) بأنه "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات والمعارف البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة". وعرفت (بريش، 2003: ص15) رأس المال البشري على أنه "أنه مجموعة من القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى دائها العاملة في المؤسسة حالياً أو التي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل والإجازات أو الغياب اللاإرادي والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من وصف ومواصفات الوظيفة على أقل تقدير وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة"

كما أورد العنزي وصالح (2009) بأن رأس المال البشري " يتمثل بجميع الموارد البشرية ذات إمكانيات المتميزة على شكل الوظائف ولها القدرة الإبداعية والابتكارين والفوقية وتشمل هذه معرفة العاملين المتطورة وخبرتهم المتراكمة في التجارب الحياتية والعلمية ومهاراتهم التقنية والفنية."

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024-23 نوفمبر م

### 3.1: مكونات رأس المال البشري

يتكون رأس المال البشري من عدة عناصر أساسية وهي كالتالي (بن عمار، 2009: ص 18) :

1. **الكفاءات:** هي مجموعة المعارف والاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة. التجارب والخبرات: وهي مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة مهنة.
2. **المعارف والمؤهلات:** وهي مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم .
3. **المهارات والقدرات:** وتعتبر المهارات والقدرات ذات أهمية كبيرة للفرد بحيث تمكنه من أداء أدوار في الحياة على الصعيد المهني كما تعطي فرصة كبيرة للارتقاء والتطوير المهني.
4. **المعرفة:** تعتبر المعرفة مورداً أساسياً من موارد المنظمات، والقوة التي تهني لها البقاء والتميز في البيئة التنافسية أكثر من الموارد المادية الأخرى .
5. **التدريب:** هو عملية مخططة لتعديل السلوكيات أو السلوك المعرفي أو المهاري من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة.

### 4. الميزة التنافسية

يعتبر موضوع الميزة التنافسية محل اهتمام كل المؤسسات وكذلك العديد من الباحثين، وكذلك العديد من الدول وخاصة الدول النامية، وذلك بهدف مواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم. وعرفت الميزة التنافسية بأنها أن مفهوم "يشير إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط" (أبوبكر، 2006: ص13).

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

أما حسب Barney نقول أن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية مستدامة إذ تمكنت من تطبيق استراتيجية تسمح لها بخلق قيمة، وفي نفس الوقت ليس في مقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تطبيقها، مع عدم قدرة هذه المؤسسات على تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات؛ وفقاً لتعريف Barney فإن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بتحقيق عوائد على المدى الطويل، ويتم ذلك من خلال تطبيق استراتيجية تمكن المؤسسة من خلق قيمة متفردة أي تحقيق حالة من التميز ليس بمقدور المنافسين الحاليين أو المحتملين تحقيق نفس العوائد من هذه الاستراتيجيات، وهذا ينقلنا من الميزة التنافسية إلى الميزة التنافسية المستدامة. التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق النتائج الجيدة، والمحافظة عليها لفترة طويلة نسبياً .

### استناداً إلى ما سبق يمكن استخراج النقاط التالية:

- أن الميزة التنافسية المستدامة تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق قيمة مضافة للعميل، وأن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبنى استراتيجية تؤكد تميزها، وتضمن لها الاستمرار .
- تتطلب الميزة التنافسية المستدامة توفر مجموعة من الموارد والمهارات والقدرات والعمل على استغلالها.

وعليه تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في:

- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم.
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

### 4.1: مصادر الميزة التنافسية

للميزة التنافسية عدة مصادر تذكر أهمها (سوسي؛ الحفاجي، 2014: ص73 - 74):

1. الابتكار والتكنولوجيا: إن الانفجار المتزايد في عدد المنظمات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المنظمات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة. وبالتالي فإن الابتكار والتكنولوجيا لهم دور بارز في حصول المنظمات على ميزة تنافسية من خلال ابتكارات تضاف إلى المنتج أو ابتكارات جديدة، وهذا ما يرجع إلى الاكتشافات العلمية ونتائج الأبحاث، مما يؤدي إلى كفاءة استخدام الموارد بشكل يجعل المنظمات تحصل على الميزة التنافسية على المدى البعيد.

2. **الموارد البشرية:** هم الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والذي يمثل ميزة تنافسية، ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة، حيث أنها المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد، وهي أقل أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية، والتي تعتبر مصدراً هاماً للميزة التنافسية المستدامة .

3. **الهيكل التنظيمي:** تعتبر الهياكل التنظيمية الفعالة هي التي تربط علاقات العمل المختلفة تنظيم وتحسين كفاءة الوحدات التنظيمية .

4. **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقاس المدخلات، على غرار العمالة، رأس المال، الإدارة، والأساليب المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة (سلع وخدمات)، فكلما كان معدل كفاءة المنظمة مرتفع كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة، فالمنظمة تتميز تكاليفها بالانخفاض إذا كانت تستحوذ على كفاءة إنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، مما يسمح لها ببناء ميزة تنافسية .

5. **الجودة:** نتيجة التغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة زاد اهتمام المنظمات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم؛ هذا ما أوجب على المنظمة التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تضع منتجات ذات جودة عالية .

6. **المعرفة:** تعد المعرفة مورداً أساسياً لبناء القيمة، وبالتالي يجب استغلالها بشكل جيد وتسييرها استراتيجياً، فالمنظمات الهادفة إلى تحقيق ميزة تنافسية لا تهتمها المعرفة بحد ذاتها، بل قدرة وإمكانية توظيفها وتسييرها استراتيجياً كأحد أهم الموارد الداخلية المسؤولة عن تنمية الميزة التنافسية للمنظمة (بن تركي، 2016: ص133).

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

#### 5. استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية في ظل العصر الرقمي

إن فجوة المعرفة في المنظمة تمثل أهداف وطموحات تسعى المنظمة إلى بلوغها، وهي ناتجة عن التفاوت في المعارف والخبرات لدى الأفراد والجماعات وكذلك المنظمات، وينبغي على المنظمة أن تتبع استراتيجية محددة للعمل على سد هذه الفجوة بوضع الأساليب المناسبة لمعالجتها؛ حتى تتمكن من الاستفادة منها وتحفيز العاملين نحو بلوغ الأهداف المرجوة، وتحقيق ميزة تنافسية تضمن نجاحها واستمراريتها. وأولى مراحل هذه الاستراتيجية هي مرحلة تشخيص فجوة المعرفة والوقوف على مسبباتها.

#### المرحلة الأولى: تشخيص فجوة المعرفة

تحليل الفجوة ببعديها الداخلي والخارجي يتم كما يلي :

- تقييم فجوة المعرفة الداخلية للمنظمة بالقياس إلى استراتيجية معرفتها؛ والتي يمكن أن نجدها داخل المنظمة في حالتين:

**الحالة الأولى:** الفجوة الداخلية بين الفعلي (الإمكانية)، وتمثل الفجوة بين ما تعمل المنظمة فعلاً وبين ما تستطيع فعله، وهي فجوة معرفة القدرات الذاتية أي فجوة تتعلق بالفهم لمضمون وأبعاد نقاط القوة والضعف فيما تعمله المنظمة فعلاً، فهي إمكانات المعرفة في تطوير الحالة القائمة الراهنة للشركة .

**الحالة الثانية:** الفجوة الداخلية بين الهدف (الإمكانات): وتمثل الفجوة بين ما تستطيع المنظمة أن تعمل، وبين ما يجب عليها أن تعمل، وهذه فجوة معرفة إمكانات التطور الداخلية، أي فجوة تتعلق بالوعي لإمكانات تطوير المعرفة الحالية نحو ما ينبغي معرفته ومن ثم عمله فيما يتعلق بتعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف.

- تقييم فجوة المعرفة الخارجية بالقياس إلى منافسيها .

وهي الفجوة التي نجدها بين المنظمة وبيئتها التنافسية ويمكن أن نجدها أيضاً في حالتين:

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

23-22 نوفمبر 2024

**الحالة الأولى:** الفجوة الخارجية بين الفعلي (الإمكانية): وهي الفجوة بين ما تعمل عليه المنظمة وبين ما تستطيع عمله حيال البيئة، فهي فجوة القدرات الذاتية حيال فرص البيئة وتهديدها، وتتعلق بالفهم الفعال لما تستطيع أن تفعله في استغلال الفرص وتجنب التهديدات أو الفرص المضادة للمنافسين.

**الحالة الثانية:** الفجوة الخارجية بين الهدف (الإمكانات): هي الفجوة بين ما تستطيع المنظمة عمله وما ينبغي عمله من الأهداف والمخططات حيال تلك الفرص والتهديدات

- مدى الدمج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة.

وقد نجد من أسباب الفجوة المعرفية المتعلقة بالأفراد في:

**1. نقص الخبرة الذاتية:** بسبب إن المعرفة لازالت خبرة جديدة سواء كمبادئ أو قواعد أو أساليب. لهذا فإن الأفراد بحاجة إلى خبرات إدارة الذات وخاصةً ما يتعلق بطرق استغلال المعرفة الذاتية في ذاكرتها وحنسها ومهاراتها الذهنية.

**2. الدوافع الضيقة:** حيث أن البعض يتصرف بدوافع ضيقة ترتبط بأن تقاسم المعرفة يعني فقدان شيء من القوة أو الأهمية، إن القدرة على استنباط المعرفة الجديدة يمكن أن يعزز باستمرار قدرة الأفراد من أجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة في الوقت نفسه، وهذا مما يمكن أن يقلل من تأثير الدوافع الضيقة لدى هؤلاء الأفراد.

### المرحلة الثانية: التخطيط الاستراتيجي وصياغة استراتيجية المعرفة

تمر عملية تنمية معارف المؤسسة بالمراحل التالية:

- 1. تحليل بيئة الأعمال:** يشكل تحليل بيئة الأعمال قاعدة الانطلاق لتطوير المعرفة بالمؤسسة وبعرف اختصاراً بالتحليل البيئي للمعرفة، حيث يتم تحديد عناصر القوة والضعف في المعرفة التنظيمية الداخلية، وعناصر الفرص والتهديدات الحالية المتوقعة في أسواق المعرفة ومن ثم يتم تحديد احتياجات المنافسة .

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

22-23 نوفمبر 2024

2. تحديد مجالات المعرفة ذات العلاقة باحتياجات المنظمة: تشير مجالات المعرفة إلى ترابطات وتجمعات المعرفة، والتجارب والمهارات التي تمكن الأفراد من تنفيذ أعمالهم بفعالية، كما تعنى مجالات المعرفة المجالات الوظيفية والإدارية التي تركز فيها المعرفة الجوهرية المميزة، والتي تقدم قيمة مضافة إلى الخدمات والمنتجات، وهنا يتم تقييم مجالات عمل المنظمة لتحديد هذه المجالات وتحليل إسهاماتها في تكوين القيمة وبالتالي الكشف عن الفجوات المعرفية وربطها مع متطلبات الأداء التنظيمي .

3. تحديد مؤشرات الإنجاز الأساسية: تساهم مؤشرات الإنجاز في الكشف عن الفجوات المعرفية أثناء إنجاز الأعمال، فتلك الفجوات لها أسبابها، فجوات المعرفة التي سبق تحديدها تظهر نتيجة لمسببات وعوامل تتعلق بضعف الإنجاز وبمؤشرات الفشل في تلبية المعايير المحددة.

4. تحليل مجالات المعرفة: يرتبط الأداء التنظيمي الجيد بجميع وظائف المؤسسة وبالتالي فمحصلة الأداء هي تحصيل لجميع المجالات التي تحتاج إلى تدفق كبير من المعارف، والتساؤلات المطروحة غالباً ما تتجه نحو قياس التأثير الحالي للمعرفة على إنجاز نشاطات المنظمة، إضافة إلى تأثير ذلك في المستقبل، وعادة ما تلجأ المنظمة إلى تقييم كل مجال وظيفي وفق ما تفضيه المعايير المعمول بها في المجال من خلال مصفوفة المعرفة.

5. صياغة استراتيجية المعرفة: في هذه المرحلة يتم إعداد البرامج العملية التي سوف يتم إعدادها لدعم وتطوير مجالات المعرفة في مستوى الأهداف التنظيمية المرغوبة وسد الفجوة المعرفية اللازمة سواء داخل المنظمة أو بين المنافسين في السوق، وقد اختلفت الكثير من النماذج في وصف الطرق الملائمة لتطوير أو بناء استراتيجية معرفية في المنظمة؛ ويعد نموذج Sveiby من أفضل النماذج لما يتميز به من الجمع بين الهيكل الخارجي والداخلي والجدارة الفردية كمكونات ثلاث تتفاعل مع بعضها البعض ويمكن توضيح ذلك كما يلي :

- نقل المعرفة من الأفراد إلى الهيكل الخارجي والعكس.
- نقل المعرفة من الجدارة الجوهرية لأفراد إلى الهيكل الداخلي.
- نقل المعرفة من الهيكل الداخلي إلى الجدارة الفردية.
- نقل المعرفة داخل الهيكل الداخلي.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### استغلال التقنيات الرقمية وتكنولوجيا المعلومات في طرق تطوير معارف المنظمة

وفرت التقنيات الرقمية في هذا العصر بيئة غزيرة بالمصادر والمعلومات مكنت من النفاذ للمعرفة واستيعابها وتوليد معرفة جديدة، وجهت العالم نحو بناء اقتصاد المعرفة القائم على كثافة المعرفة وكثافة رأس المال البشري المؤهل.

وفي ظل هذا العصر الرقمي تغيرت مكانة المؤسسات في المجالات المختلفة بفعل العامل الجديد المتمثل في رأس المال المعرفي وقدرات الابتكار التكنولوجي والقيمة المضافة كلها عوامل تبرز أن ترتيب هذه المنظمات، كما أن عملية تحسين الأداء التنظيمي يعتمد على تطوير معارف الأفراد الصريحة والضمنية الذي ينعكس على أداء المنظم وميزتها التنافسية.

إن تطوير الأداء الداخلي للمنظمة يركز على التجديد المعرفي بشكل كبير في كل وظائف المنظمة ومقابلة الاحتياجات المعرفية ومحاولة بناء محفظة للمعارف من خلال الاستفادة من التقنيات الرقمية في :

#### ● التدريب:

يسهم التدريب في ربط المنظمة بالمتغيرات البيئية الجديدة لتكون أكثر مرونة، كما يعتبر من أهم الوسائل التي تكون معارف الأفراد من جهة وزيادة معارف المنظمة من جهة أخرى، فالتدريب نشاط هادف يتجه إليه الفرد؛ لاكتساب المعارف والخبرات، وبالتالي فهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات، تؤدي إلى تحسين أداء الفرد، وتؤثر على إنتاجيه وسلوكه في العمل، كما يمكنه من القدرة على تحليل المشكلات وتنظيم العمل؛ مما ينعكس في تطوير مستوى أداء المنظمة نحو تحقيق الميزة التنافسية. وأضافت التكنولوجيا الرقمية طرق فعالة لاستغلالها في التدريب المرن الحديث من خلال التعلم الإلكتروني، ولوحات لوحات التدريب الإلكتروني التي ساعدت في الوصول إلى المواقع المتخصصة عبر الإنترنت وفي أي وقت ومن أي مكان، الأمر الذي جعل التدريب أكثر سهولة وملاءمة لجدول كل متدرب. مما يساعد على تحسين كفاءة وتحسين كفاءة التدريب المرن والحديث



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- **التعلم التنظيمي:** إن المنظمات المتعلمة تعمل على رصد مصادر المعرفة كخبرات ومهارات العاملين المكتسبة على مدار حياتهم العملية، إضافة إلى تجاربها مع العملاء والموردين؛ وهي بذلك تعمل على توثيق تلك المعارف واستغلالها وإعادة توظيفها بغرض تنمية الأفراد العاملين لتحقيق الجودة وخفض التكاليف .
- كما أن التعلم التنظيمي يزيد في عملية اكتساب المعرفة من خلال الخبرة التي تقود إلى التغيير المستمر في نتائج الأعمال، فإن زيادة مستويات التعلم التنظيمي تعني زيادة اكتساب المعارف والخبرات والمهارات التي تفود إلى التحسين والتغيير المستمر، خاصة في ظل وجود إدارة معرفة فاعلة في المنظمة تشجع على توليد المعارف والتشارك بين أفرادها واستغلالها واستثمارها للوصول إلى تراكم معرفي يزيد في مستويات الأداء الكلي للمنظمة .
- **بناء مستودعات المعرفة:** تسعى المؤسسات الحديثة إلى بناء شبكات داخلية للمعرفة، كما تسهم مستودعات المعرفة في خزن المعرفة ومحاولة استرجاعها عند الحاجة .

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

#### خاتمة

بناءً على ما سبق يمكن القول حول "استثمار رأس المال البشري في إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العصر الرقمي"، نجد أن المعرفة باتت حجر الأساس لبناء ميزة تنافسية مستدامة في بيئة الأعمال الحالية. وقد أظهرت الدراسة الأهمية الحاسمة لرأس المال البشري المزود بالمعرفة كقيمة مضافة تعزز أداء المنظمات وتدفعها نحو التميز المستدام. كما تؤكد الدراسة على الدور الجوهري لإدارة المعرفة في تشخيص الفجوات المعرفية، وتطوير استراتيجيات لسد هذه الفجوات، مما يمكن المنظمات من الاستجابة بفعالية للتحديات التنافسية المتزايدة.

وأبرزت الدراسة أيضاً أن استغلال التقنيات الرقمية الحديثة يعتبر شرطاً ضرورياً لتحسين إدارة رأس المال البشري وتنمية معارف الأفراد، حيث تساهم هذه التقنيات في إتاحة المعرفة بشكل أكثر مرونة وكفاءة، وتسهيل عمليات التدريب والتعلم التنظيمي، بما يتناسب مع تطورات العصر الرقمي. ولا شك أن المنظمات القادرة على دمج المعرفة الصريحة والضمنية وتطوير سياسات مؤسسية تدعم ثقافة التعاون والتشارك المعرفي ستحقق التفوق في أسواق تتزايد فيها المتطلبات والتحديات التنافسية باستمرار.

توصي الدراسة بأن تضع المؤسسات المعرفة وإدارة رأس المال البشري ضمن أولوياتها الاستراتيجية، وأن تستثمر في تكنولوجيا المعلومات كأداة رئيسية في تحقيق أهدافها، مع ضمان التحسين المستمر لعمليات المعرفة داخل المنظمة. بذلك، يمكن للمؤسسات أن تتحول إلى كيانات مبتكرة ومرنة قادرة على الاستجابة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية وتحقيق نمو مستدام وقيمة مضافة للمجتمع والاقتصاد.

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### التوصيات

1. تشجيع الابتكار المعرفي: ينبغي على المؤسسات تبني سياسات تشجع الإبداع المعرفي وتوليد المعرفة الجديدة بين العاملين، من خلال بيئة تنظيمية محفزة على المشاركة والتفاعل وتبادل الأفكار.
2. تطوير برامج تدريبية رقمية مستمرة: توصي الورقة بتعزيز التدريب المستمر من خلال التقنيات الرقمية مثل التعلم الإلكتروني والورشات الافتراضية، مما يتيح للموظفين التحديث المستمر للمعرفة بمرونة وملاءمة عالية.
3. إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المعرفة: على المؤسسات إنشاء وحدات تنظيمية أو فرق متخصصة في إدارة المعرفة، لضمان توحيد وتوجيه جهود إدارة المعرفة بكفاءة وفاعلية ضمن المؤسسة.
4. تحليل فجوة المعرفة بانتظام: تشخيص فجوة المعرفة الداخلية والخارجية بشكل دوري أمر ضروري، مما يساعد المنظمة على تحديد نقاط القوة والضعف والفرص التي تحتاج للتطوير.
5. الاستثمار في رأس المال البشري: الاستثمار في تطوير المهارات والخبرات وتحفيز القدرات الابتكارية لدى العاملين يجب أن يكون جزءاً من الاستراتيجية العامة للمنظمة، لضمان الاستفادة القصوى من رأس المال البشري المعرفي.
6. تعزيز القيادة الداعمة للمعرفة: تنصح الورقة بتعزيز أنماط القيادة التحفيزية مثل القيادة التحويلية والداعمة والتي تدعم التعلم المستمر، كونها تساهم في تحفيز الموظفين على المشاركة في أنشطة إدارة المعرفة.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

# " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 نوفمبر 23-22

7. **دمج المعرفة الضمنية والصريحة:** توصي الورقة بضرورة تعزيز التكامل بين المعرفة الضمنية لدى الأفراد والمعرفة الصريحة المتاحة في الأرشيفات والأنظمة، مما يسهل تحويل المعارف الفردية إلى أصول معرفية متاحة للجميع.

8. **استغلال الأدوات الرقمية لبناء مستودعات المعرفة:** يجب على المؤسسات الاستفادة من التقنيات الحديثة لبناء أنظمة رقمية لحفظ وتخزين المعرفة، تتيح الوصول إليها بسهولة واسترجاعها عند الحاجة.

9. **تعزيز التعلم التنظيمي:** تشجيع بيئة التعلم التنظيمي التي تدعم تبادل الخبرات والتعلم من تجارب العمل يعزز من تراكم المعرفة بشكل مستمر ويزيد من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات.

10. **التركيز على بناء ميزة تنافسية مستدامة:** على المؤسسات العمل على تطوير استراتيجيات تضمن استدامة الميزة التنافسية من خلال الاستخدام الأمثل للمعرفة والتكنولوجيا وتعزيز الابتكار، بما يمنحها ميزة يصعب على المنافسين محاكاتها بسهولة.

هذه التوصيات ستساعد المنظمات على تحويل المعرفة إلى قيمة استراتيجية تدعم الأداء التنظيمي وتعزز قدرتها التنافسية في ظل العصر الرقمي.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

### المصادر والمراجع

- إبراهيم، السعيد مبروك (2013)، الاتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات، نشر دار الوفاء الدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى.
- أبو الجدائل، حاتم بن صلاح (2012). رأس المال البشري. مصر، القاهرة: الناشر مركز الخبرات المهنية للإدارة ببيك.
- أبو النصر، محمد، مدحت (2021). إدارة المعرفة والإدارة بالمعرفة، المجلة العربية للمعلوماتية وأمن المعلومات المجلد (2)، العدد (4).
- أبو بكر، مصطفى محمود (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- القطب، محيي الدين (2012). الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. ط1. الأردن، عمان: الحامد للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، صلاح الدين (2005). " إدارة المعرفة. مراجعة علمية سعد زناد المحيوي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2012). العلاقة بين فجوة المعرفة وفجوة الأداء الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد المجلد 18، العدد 65.
- بريش الزهرة (2013). دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل بسكرة. " رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- العتيبي، ياسر عبدالله (1428هـ). بعنوان "إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"

## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

### " أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الروية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- بن تركي، وليد (2016). دور التكنولوجيا في تحسين القدرة التنافسية. ط1. مصر، الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- حسن، حسين (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان: دار إثراء للنشر والتوزيع.
- حسيبة بن عمار (2009). تنمية الموارد البشرية في المنظومة التربوية الجزائرية، "رسالة ماجستير غير منشورة"، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- زدوري، أسماء (2016). "إدارة المعرفة، جامعة قلمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .
- زوكار، إياد(2021). نظم المعلومات الإدارية"، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية .
- سكارنة، بلال (2009). دراسات إدارية معاصرة. عمان: دار الميسرة للنشر والتوزيع.
- سوسي، عز الدين علي؛ الخفاجي، نعمة عباس (2014). الميزة التنافسية وفق منظور التغيير التنظيمي، الأردن، عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع .
- شبير، محمد منير (2015). دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري المصرفي الفلسطيني دراسة حالة - بنك فلسطين، "رسالة ماجستير غير منشورة". قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الزطمة، نضال محمد (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية- غزة.
- عليان، ربحي (2008). إدارة المعرفة. ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- محمد علي، عمر عبد الرحيم (2015)، إدارة المعرفة ودورها في الأداء المؤسسي، جامعة شندي، السودان، بحث لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال.
- نجم عبود نجم (2005). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات. الأردن، عمان: الوراق للنشر والتوزيع.



## مؤتمر الدوحة الثاني للتدريب والتطوير

" أفضل الممارسات الدولية في التدريب والتطوير في ظل الرؤية العربية 2030 "

2024 23-22 نوفمبر

- 
- نور الدين، عصام (2009). إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة. الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- هلال، وليد (2009). الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة. "رسالة ماجستير". كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ياسين، سعد غالب (2007). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. الأردن، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- لبيلاوي، حسن، وحسين، سلامة عبدالعظيم (1426هـ). إدارة المعرفة: مستقبل التعليم في مجتمع المعرفة، الرياض، الدار الصولتية للنشر والتوزيع.